

FUNDAÇÃO FEDERAL DE
RONDÔNIA
CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROSILENE TÔRRES CAVALCANTI

**IMPLANTANDO A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA NO H.S.P. DE
CACOAL-RO**

Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo

Cacoal

2008

ROSILENE TÔRRES CAVALCANTI

**IMPLANTANDO A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA NO H.S.P. DE
CACOAL-RO**

Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Campus de Cacoal, como requisito
parcial para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia

Cacoal

2008

IMPLANTANDO A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA NO H.S.P. DE CACOAL-RO

Por

ROSILENE TÔRRES CAVALCANTI

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração mediante a Banca Examinadora, formada por:

Presidente

Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia

Membro

Prof. Ms. Antonio Siviero

Membro

Prof. Ms. Flavio de São Pedro Filho

Cacoal

2008

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelas angústias e preocupações que passaram por minha causa, por terem dedicado suas vidas a mim, pelo amor, carinho e estímulo que me ofereceram, dedico-lhes essa conquista com gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ser o grande idealizador do universo e, principalmente, como orientador dos projetos da minha vida.

A meus pais que, apesar da distância não deixaram de expressar todo estímulo e amor na busca desse objetivo.

Ao meu filho que nasceu durante a trajetória desses anos de estudo.

Ao meu irmão Rogério que foi o responsável maior pela minha vinda até esta cidade e até esse sonho.

Aos colegas de turma que estavam ao meu lado em cada dificuldade.

Ao professor orientador Geraldo Correia por ter tido paciência e sabedoria nas minhas orientações.

Aos professores e funcionários da UNIR Campus de Cacoal que sempre atenderam bem a cada serviço ou explicação solicitados. Enfim, meu muito obrigada a todos.

IMPLANTANDO A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA NO H.S.P. DE CACOAL-RO.

¹ Rosilene Tôrres Cavalcanti

RESUMO

O presente artigo aborda a questão da implantação da seleção por competência; seu objetivo foi o de identificar quais competências necessitam-se desenvolver para possibilitar a transformação do conhecimento adquirido em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades do mercado. A metodologia utilizada foi o estudo exploratório realizado na área de recursos humanos do Hospital e Maternidade São Paulo Ltda. Foi identificada uma série de competências antes pouco prestigiadas, ou até relegadas, que se tornaram determinantes. Os caminhos propostos para gerar e garantir a empregabilidade, incremento de novas profissões e o reconhecimento profissional se sustentam em um novo modelo educacional baseado na aquisição de competências, educação continuada, programas de treinamento e de qualificação profissional.

Palavras-chave: Talento. Competência. Empregabilidade.

INTRODUÇÃO

O ritmo das mudanças em nosso mundo é o mais rápido já alcançado, e o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica, globalização e configuração do modo como se trabalha e compete-se em todas as atividades.

A globalização impõe novos padrões de competitividade, o mundo exige mudanças na forma de pensar das empresas e na maneira como administram as suas atividades. Sobreviverá quem se adaptar aos novos tempos com diferenciais a oferecer aos mercados.

Segundo Shinyashiki (1995, p,111):

Nas organizações, as pessoas falam que é preciso mudar os comportamentos, escutar os colaboradores, ouvir o chefe. É importante à gente mudar o comportamento, mas para que as coisas realmente mudem é preciso que a mudança de comportamento seja consequência da mudança de mentalidade. Não é só uma questão de escutar, mas de aprender a respeitar as opiniões dos outros. A mudança de mentalidade cria resultados permanentes.

¹ Acadêmica do 8.º período do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *campus* de Cacoal.

Para serem ágeis e estarem em sintonia com as novas exigências, como competitividade, flexibilidade e adaptabilidade de forma diferenciada, as organizações precisarão contar em seus quadros com profissionais talentosos.

Estes profissionais estão sendo cada vez mais requisitados por não terem medo de mudar nem de transformar, por sua correlação direta com a criatividade e a adaptabilidade. Para eles nada é estático, gostam de desafios e diversidade de situações.

As empresas podem construir estruturas fantásticas, adquirir tecnologias de ponta, contudo, todo crescimento tem que estar baseado no desenvolvimento humano. Caminha-se para uma direção baseada no capital intelectual em que as pessoas são as que vão fazer a diferença. São elas que poderão gerar novos empregos, criando novas empresas. Em tempo de alta competitividade, como conseguir despontar entre tantos outros? Como ser diferente entre tantos iguais? O verdadeiro talento faz acontecer.

Percebe-se atualmente que cada vez mais o auto conhecimento e a espiritualidade estão presentes. É importante o individuo ser equilibrado e conhecer seus pontos fortes, habilidades e competências e tentar melhorar os pontos que ainda não estão maduros. Temos de aprender onde nos situar e quais são nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber quais são nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores. Pela primeira vez na história da humanidade temos de aprender a assumir a responsabilidade de administrar a nós próprios. E provavelmente essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia, uma mudança na condição do ser humano.

O objetivo geral envolve a identificação de como são definidas as principais competências exigidas pela organização, quais competências necessitam-se desenvolver para possibilitar a transformação do conhecimento adquirido em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades do mercado. Buscou-se descrever a implantação do modelo de seleção por competência no Hospital São Paulo de Cacoal-RO.

A metodologia utilizada foi o estudo exploratório realizado na área de recursos humanos do Hospital e Maternidade São Paulo Ltda.

Para SANTOS (1999, p.26):

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como

levantamento bibliográfico, entrevista com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a web sites etc.

Os dados foram levantados a partir do desenvolvimento das atividades de estágio supervisionado no exercício das funções de Chefe de Recrutamento e Seleção realizada no Hospital São Paulo Ltda no período de 03 de maio de 2007 à 30 de maio de 2007. Durante todo o processo de seleção procurou-se identificar entre todos os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manutenção ou aumento da eficiência e desempenho funcional.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seleção por competência vem ganhando espaço na prática organizacional. As diversas literaturas sobre esse tema mostram prognósticos positivos nas organizações. Porém como as mudanças não ocorrem da noite para o dia, será primeiramente necessário pesquisar os ambientes organizacionais tradicional, que na visão de CHIAVENATO (1987) “é a seleção levando-se em conta principalmente o currículo, ou seja, os efeitos anteriores do candidato”. Com essa análise é possível levantar os prós e contras destes métodos, para aos poucos passar o conhecimento desse novo conceito de seleção às organizações.

1.1 Descobrindo e Cultivando Talentos

As pessoas fazem toda a diferença na competitividade das empresas. Os talentos humanos são cada vez mais procurados e, quando encontrados adequadamente, passam a valer muito no mercado de trabalho. Por outro lado, diante da competitividade empresarial e da procura de talentos, ocorre um fato de incoerência: a escassez do emprego, aliada a falta de qualificação profissional. Parte desta situação é causada pelo avanço da tecnologia e outra pela falta de preparação das pessoas para assumir os postos de profissionais abertos nesse mesmo mercado de trabalho.

Para CHIAVENATO (2008) “Talentos eram o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem uma certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade”.

Pessoas com talentos são pessoas com dom e habilidades especiais em uma ou várias áreas. Quando nascemos com talentos, podemos chamá-lo de dom, “donativo; dádiva; dotes

naturais; título honorífico, que precede os nomes próprios em certas categorias sociais” (BUENO, 1996, p.221). Quando desenvolvemos o talento, podemos chamá-lo de habilidade que são atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser. Quando exercitamos o talento, podemos chamá-lo de competência.

Durand (1999), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi ¹, head, hand and heart (cabeça, mão e coração), construiu um conceito de competência (ver Figura 1), baseado em três dimensões - Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude) -, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Figura 1. As três dimensões da competência.

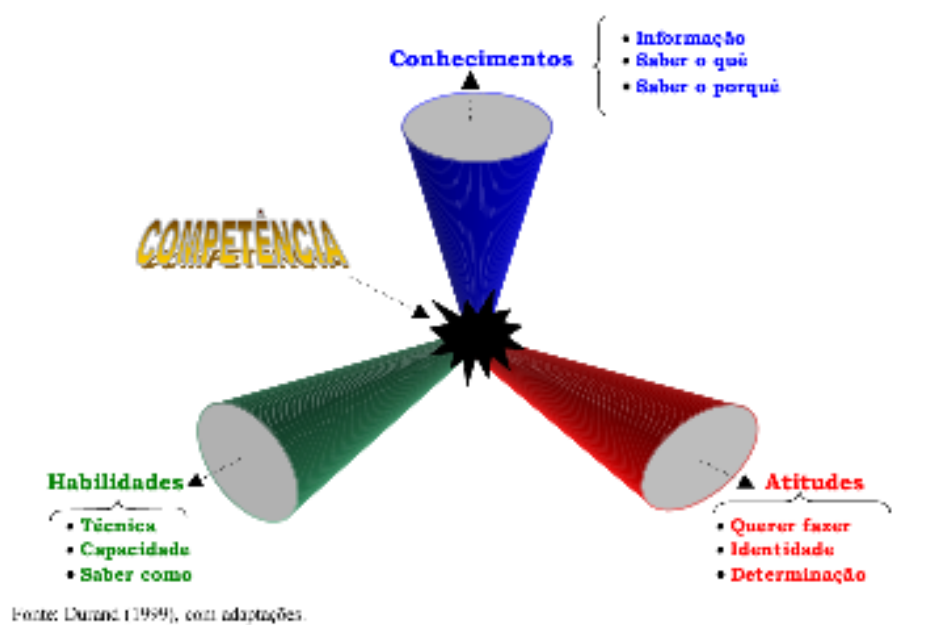


Figura 1- As três dimensões da competência

Fonte: Durand (1999), com adaptações.

Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. Durand (1999) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de

conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho.

Segundo Perrenoud (2000, p. 15), “A noção de competência designará aqui uma capacitação de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações.” Enquanto para Brasil-Mec, Parecer 16/99 CNE/CEB, designa por competência profissional: “A capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

Quando cultivamos o talento, podemos chamá-lo de capacidade, “âmbito, volume interior de um corpo vazio; aptidão; honradez; possibilidade legal” (BUENO, 1996, p.120). Quando buscamos o talento em outras pessoas, chamamos de humildade, “modéstia; inferioridade” (BUENO, 1996, p.349). O talento é democrático, não discrimina nível social, sexo, raça, credo religioso, idade ou cultura. Uma pessoa pode ter sucesso porque tem dinheiro ou privilégios ou porque tem talento. Os mais afortunados podem até ter os três conjuntamente, no entanto, dos três fatores, o único verdadeiramente sólido e que proporciona verdadeira riqueza é o talento. Esse ninguém pode tirar de ninguém.

Para identificar e atrair talentos, as organizações utilizam os processos de recrutamento e seleção, essenciais ao sucesso dos negócios.

Para Chiavenato (1994, p.175):

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função de recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

O processo seletivo é importante também porque funciona como cartão de visitas da empresa diante dos candidatos.

Segundo Chiavenato (1994, p.193):

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser

preenchido, enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Desta forma os indivíduos e as organizações estão empenhados em um processo contínuo de se atrair mutuamente. Durante o processo de seleção não se deve definir o candidato baseado na intuição e sim em fatos concretos que possam ser mensuráveis como o comportamento. Uma técnica que permite avaliar este candidato, permitindo uma análise criteriosa é a entrevista. Nela são preparadas perguntas abertas, buscando-se respostas que contenham ação e resultados, a fim de identificar se o candidato possui ou não as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho do cargo.

Rabaglio (2001, p.5) define competências comportamentais como as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Durante o trabalho foram identificada uma série de competências comportamentais antes pouco prestigiadas ou até relegadas, que se tornaram determinantes e que para facilitar a compreensão foram divididas em 3 grupos: o primeiro diz respeito às competências relacionadas à comunicação; o segundo ao relacionamento interpessoal; e o terceiro a emoção.

GRUPO I – COMUNICAÇÃO: Iniciativa, capacidade de gerar entusiasmo, realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ser altamente capacitado, possuir interesse no desenvolvimento, transmitir energia, estar bem informado, possuir senso de urgência, ser pró-ativo, capacidade de antever cenários, demonstrar consistência entre princípios, valores e comportamento.

GRUPO II – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Capacidade de agregar valor, ser orientado para o cliente, capacidade de mobilização, possuir clareza de objetivos, habilidade de lidar com pessoas, visão sistêmica, trabalhar em equipe, ser mais facilitador do que controlador, compartilhar valores da empresa, demonstrar sensibilidade às diferenças culturais, reconhecer a contribuição dos outros, desenvolver habilidade de reconhecer talentos, capacidade de planejamento, estimular um ambiente de liberdade, confiança e respeito.

GRUPO III – EMOÇÃO: Saber ouvir, ser criativo, ter capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças, bom senso, ter prazer pelo trabalho, desenvolver intuição acentuada, ser ético, possuir uma dose de humildade, coragem e humanidade.

1.2 Desenvolvendo Competências

Sabemos que nesta época de mudanças rápidas, fatores como fusões, aquisições e competição globalizada, os padrões destinados a formarem profissionais ou especialistas funcionais não se adequam mais a nossa realidade. Por isso, a área de Recursos Humanos procura por líderes com visão ampla, que dominem simultaneamente a arte e as ciências, o detalhe e o quadro geral, a cultura local e o contexto global, profissionais ávidos por mudanças de ambientes e desafios, que possuam habilidades e competências refinadas, desenvolvidas continuamente.

Desse modo, chegamos ao lugar onde apenas saber fazer não basta, e o saber fazer é substituído por ser competente (DESAUNIERS, 1997). Fato que reforça o surgimento do conceito de competência no mundo da educação como tentativa de atender exigências específicas do mercado de trabalho e da sociedade atual.

Bencini e Gentile (2000) ressaltam que até a Conferência em 1990 realizada em Jomtien, na Tailândia, onde foi elaborada a Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos, os processos educativos estavam calçados no ensino cartorial que significa um agrupamento de assuntos para memorizar ou exercícios para praticar à exaustão. Nesse encontro concluiu-se que havia necessidade de mudanças estruturais na educação. Ficou claro que reformar a educação era uma prioridade mundial e as competências seriam o único caminho.

Atualmente, as melhores empresas, aquelas que puxam o cordão das mudanças, já estão procurando os verdadeiros talentos, aqueles que venham agregar valor às empresas, que venham somar, acrescentar, trazer resultados e melhorar o ambiente de trabalho.

Mais do que nunca, o processo de contratar e reter talentos exige muito profissionalismo. Afinal, ele também funciona como um cartão de visitas da empresa diante do candidato. Se ele for entrevistado por um recrutador despreparado, que não esteja comprometido com a filosofia da empresa e que esteja mais preocupado em oferecer quantidade do que qualidade, certamente o candidato irá captar e divulgar esta imagem distorcida.

Entretanto, os processos seletivos atuais vêm, quase sempre, acompanhados de duas demandas:

1. agilidade de resposta - preenchimento da vaga em tempo hábil;
2. qualidade no atendimento - indicação de candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga. Nesse último item, encontra-se o grande desafio dos selecionadores:

traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas. Para obter eficácia no processo seletivo é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga.

Assim, tem-se como tendência a Seleção por Competências, que além de especificar de forma clara, os indicadores comportamentais do perfil permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato. Essa metodologia traz como pontos fortes a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética.

Dessa forma, na seleção consegue-se identificar, através de testes de aptidões, de personalidade e de entrevistas, não só informações que vão nos dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga, mas, principalmente, se ele se enquadra na cultura da organização. Assim, busca-se erradicar uma série de falhas que possam comprometer o processo da contratação como também detectar os valores do profissional que poderão, num futuro próximo, ser transformados em competência essencial para a empresa.

Conforme relata Chiavenato (2002), a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal.

Detectar características de personalidade, como flexibilidade, estabilidade emocional, facilidade de relacionamento e outras, num candidato é de fundamental importância, partindo do princípio de que os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico: formação superior, falar inglês, possuir uma pós-graduação etc. O que irá diferenciá-los de outros candidatos são fatores como que tipo de pessoa ele é e quais são suas atitudes, uma vez que poucas empresas estão dispostas a manter alguém super qualificado se o seu comportamento é reativo, por exemplo.

Assim, o “novo trabalhador” apresenta características que são, por vezes, conflitantes entre si e que requerem, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador, sua imaginação, sua criatividade e sua flexibilidade (Cocco, 2000). Dentre essas características, podem ser citadas

(Lima, 1995): ser flexível e perseverante; ser capaz de reagir com rapidez e se adaptar às mudanças; ser um jogador; ser teatral, sabendo jogar com as aparências, sobretudo, no caso dos gerentes.

A competência das empresas é a soma das competências de suas pessoas. Quando se fala em competência, estamos tratando de um termo suficientemente abrangente que envolve conhecimento, habilidades, atitudes, valores, emoção, intenção e necessidades.

Segundo Resende (2000, p. 29):

Competência assim como qualidade e melhoria contínua – é uma idéia antiga, reconceituada e revalorizada no presente, como resultante de movimentos econômicos e culturais [...]". Porém não há como falar em competência sem antes definir conceitos básicos de conhecimento, aptidão e habilidade.

Ainda segundo o mesmo autor, "conhecimentos são informações, idéias e noções de domínio das pessoas, acúmulo do saber, aprendizado, experiência." (Resende, 2000, p.36). Portanto, o conhecimento sempre foi um valor importante, porque quem o possui, apresenta maior potencial de realização profissional, tem mais possibilidades de aplicá-lo na vida, no trabalho e, tudo isso, com muito mais chances de satisfação e sucesso.

Quanto à aptidão, pode-se dizer que é uma característica ou recurso inato, como mostra Resende (2000, p.37): "diz respeito principalmente às características ou atributos físicos, fisiológicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter".

Já a habilidade pode ser caracterizada pelas próprias palavras de Resende (2000, p. 37): "o conceito de habilidade está mais relacionado com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar". A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão.

Ter a condição de raciocinar significa ter aptidão; ter agilidade de raciocínio significa ter habilidade. Ter a condição de falar é uma aptidão; falar com clareza e objetividade é uma questão de habilidade. A habilidade é mais possível de ser treinada ou aperfeiçoada do que a aptidão.

Com os conceitos explanados acima temos embasamento para dizer que competência, na visão de Resende (2000, p. 38) "é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses – no todo ou em partes – com obtenção de resultados".

Existem diversos conceitos de competência, como mostra Joel Dutra Apud Resende (2000, p.30) "competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega".

Já Boyatzis Apud Resende (2000, p.30) define "competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado que resulta em efetivo e/ou superior performance".

Tantas definições só vêm mostrar que a competência é possível de se aprender. Essa aprendizagem pode ser através da educação formal ou mesmo através do treinamento.

Em uma visão mais prática a competência flui de forma natural unindo-se os conceitos adquiridos na educação formal aos da vida profissional; nada mais completo do que aprender com a experiência profissional. Cabe ainda ressaltar que o homem só é competente no que faz, quando gosta do que faz (Carvalho, 1997).

Nota-se ainda, pelos conceitos citados que existem grandes diferenças entre competências e habilidade, pois competência é um conjunto de conhecimentos e sua aplicação e habilidade é apenas mais um conhecimento, uma técnica desenvolvida.

Acrescenta-se a constatação de que as pessoas somente aumentarão suas competências nas organizações, de forma sistemática e crescente, se estas dispuserem de dinâmicos e eficazes planos, programas e ferramentas de gestão de pessoas por competências. O desenvolvimento de competências não acontece sozinho, sem forças impulsionadoras (Resende, 2000).

2 RESULTADO DA PESQUISA

No cenário contemporâneo de negócios, a verdadeira vantagem competitiva das organizações está na identificação e no desenvolvimento pleno de suas competências. Mais do que necessidade de vencer hoje, o grande trunfo reside em poder continuar vencendo amanhã e no dia seguinte.

2.1 Caminhos Propostos

Diante do objetivo que é o de identificar quais competências necessita-se desenvolver para possibilitar a transformação do conhecimento adquirido em ações e resultados, adequando o perfil do futuro profissional às atuais necessidades de mercado, os caminhos que se propõe para gerar e garantir a empregabilidade, o incremento de novas profissões e o reconhecimento profissional, se sustenta nas bases de:

a) Educação Continuada - Que visa procurar desenvolver uma série de palestras, cursos, seminários, cursos de pós-graduação Lato sensu e Stricto sensu, para acompanhar os

avanços e tendências de novas tecnologias e comportamentos, sintonizados com as recentes exigências profissionais.

Para Drucker (1998, p.289):

A aprendizagem contínua não substitui o adestramento destinado à aquisição de novas aptidões. Ela procura atingir outras metas e atender a outras necessidades. Acima de tudo, ela atende à necessidade que sente o empregado de contribuir com o que ele mesmo aprendeu para melhorar seu desempenho, para melhorar o desempenho de seus companheiros e para chegar a um método de trabalho não só melhor e mais eficaz, mas também mais racional. Ela constitui também o único meio de fazer frente a dois problemas básicos: a resistência dos trabalhadores à inovação e o perigo de os trabalhadores se tornarem “obsoletos”. A aprendizagem contínua não precisa ser transmitida em reuniões formais, mas precisa ser sempre organizada. Há necessidade de um desafio contínuo ao trabalhador: “Que é que você aprendeu que pode fazer com que seu trabalho e o de todos nós se mostrem mais produtivo, mais funcional e mais realizador? Que é que você está precisando em matéria de conhecimentos, ferramentas e informações? E de que forma poderemos nos preparar melhor para as novas necessidades, os novos métodos e as novas capacidades de desempenho?”

b) Investimento em Treinamento - Realizando levantamento das necessidades de treinamento, considerando as competências e habilidades dos colaboradores e os objetivos de capacitação definidos pelo setor de recursos humanos da empresa.

Para Chiavenato (1994, p.416):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através dos quais as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

c) Educação Baseada nas Competências - A sociedade tem outras prioridades e exigências em que a ação é o elemento chave. Dar o conteúdo e esperar que ele seja reproduzido não forma o indivíduo que o mercado de trabalho e a sociedade exigem. Quem não estiver preparado para o trabalho conceitual e criativo pode estar fadado à exclusão social, através do desemprego. Reformar, portanto, a educação é prioritária e o ensino baseado nas competências é o caminho. O objetivo agora não é só passar conteúdos, mas preparar o cidadão para a vida na sociedade moderna.

Segundo Antunes (2001, p.21):

Trabalhar inteligências e competências não é ir passando de um capítulo a outro de um programa, é antes trabalhar internamente esses capítulos para perceber onde seus temas se refletem no cotidiano, de que forma seus saberes permitem a geração de situações-problema. Os alunos serão desafiados e motivados a pesquisar essas

situações, a descobri-las e ver como seria possível apresentá-las com outra “linguagem” que não fosse a textual ou verbal. Reter a informação não é tão importante quanto saber lidar com a mesma e dela fazer um caminho para solucionar problemas; aprender não é estocar informações, mas transformar-se, reestruturando passo a passo o sistema de compreensão do mundo.

Para Perrenoud (2000, p.155):

As competências são da mesma família. Não são pedras preciosas que se guarda em um cofre onde permaneceriam intactas, à espera do dia em que se precisasse delas. Organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os pais, utilizar tecnologias novas, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão: todas essas competências conservam-se graças a um exercício constante.

d) Qualificação Profissional - Permite a inserção, reinserção e atuação cidadã no mundo do trabalho em consequência dos ajustes macro econômico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Repete-se a exaustão que o mundo mudou, que as empresas mudaram e que a concorrência mudou. O mundo exige cada vez mais das empresas e as empresas exigem cada vez mais das pessoas. Só os melhores sobrevivem e ser o melhor é muito mais do que ser o melhor antes. O lado técnico, coisas objetivas e fáceis de comprovar, como ter diploma de uma faculdade, conhecer informática e falar outra língua virou obrigação e pré-requisito. Sem isso ninguém é sequer recebido para conversar numa empresa de primeira linha.

Foram identificadas uma série de competências comportamentais antes pouco prestigiadas ou até relegadas, que se tornaram determinantes e que foram divididas em três grupos:

GRUPO I – COMUNICAÇÃO: Iniciativa, capacidade de gerar entusiasmo, realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ser altamente capacitado, interesse no desenvolvimento, transmitir energia, estar bem informado, possuir senso de urgência, ser pró-ativo, capacidade de antever cenários, consistência entre princípios, valores e comportamento.

GRUPO II – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Capacidade de agregar valor, ser orientado para o cliente, capacidade de mobilização, possuir clareza de objetivos, habilidade de lidar com pessoas, visão sistêmica, trabalhar em equipe, ser mais facilitador do que controlador, compartilhar valores da empresa, demonstrar sensibilidade às diferenças culturais, reconhecer a contribuição dos outros, desenvolver habilidade de reconhecer

talentos, capacidade de planejamento, estimular um ambiente de liberdade, confiança e respeito.

GRUPO III – EMOÇÃO: Saber ouvir, ser criativo, ter capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças, bom senso, ter prazer pelo trabalho, desenvolver intuição acentuada, ser ético, possuir uma dose de humildade, coragem e humanidade.

Diante de tudo isto, pode-se dizer que o intangível e o imprevisível são o que faz a diferença. Quanto mais o profissional puder incorporar qualidades subjetivas e souber administra-las face às exigências objetivas mais ele valerá no mercado de trabalho.

Para que este profissional possa se adequar ao perfil exigido pelo mercado se faz necessário que trilhe o caminho da Educação Continuada, do Treinamento, da Qualificação e da Educação Baseada nas Competências.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRASIL – MEC – **Ministério de Educação, CNE** – Conselho Nacional de Educação – Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação profissional de nível técnico. Parecer nº16 de 05/10/1999.

BENCINI, Roberta, GENTILE, Paola. **Para aprender (e desenvolver) competências**. Nova Escola. São Paulo, p.12-17, set.2000.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD: LISA, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Recrutamento e Seleção de pessoal**. Disponível em: http://www.chiavenato.com/site/publicacoes_view.asp?conteudo_COD=51TITULO=planejamento_recrutamento_e_selecao_de_pessoal_como_agregar_talentos_a_empresa. Acesso em: 05 março 2008.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Recursos Humanos**- Ed. Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de recursos humanos**- ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CARVALHO, Antonio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COCCO, Giuseppe. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESAUNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania**. In: Revista Educação & Sociedade. São Paulo: CEDES. Nº60,1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à Administração**/Peter F. Drucker; tradução de Carlos A. Malferrari.- 3. ed. – São Paulo: Pioneira, 1998 – (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

DURAND, T. **Formulários de Competência**. Conferência internacional das continuações quarta sobre a gerência Competência-Baseada. Oslo: Escola norueguesa de Gerência, 1999.

LIMA, Maria E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educador, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. São Paulo: Qualimark, 2000.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília Whitaker, DEOBEL Garcia Ramos Beraldo. **Avaliação de desempenho humano na empresa**, Cecília Whitaker Bergamini - 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**, Idalberto Chiavenato – RJ: campus, 1999.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**, Idalberto Chiavenato – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, FLEURY, Maria Teresa Leme, **Aprendizagem e Inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréa e Brasil** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**, Gilmar Masiero. São Paulo. Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**, Sylvia Maria Azevedo Roesch, colaboração Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.